

**JENIS DAN SKOP TUGAS
GURU KANAN MATA PELAJARAN**

Oleh
JAY-4 SILAR A/L MUNIANDI

PROJEK SARJANA

Diserahkan Kepada
Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah Darul Aman
Untuk Memenuhi Sebahagian Daripada Keperluan Ijazah

SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
M. Sc. (Mgt.)

Jun, 1998

Hakcipta © 1998, M.Jaya Silar



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

JAYA SILAR A/L MUNIANDI

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

JENIS DAN SKOP TUGAS GURU KANAN MATA PELAJARAN.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor): Encik Ishak bin Khamis

Tandatangan
(Signature)

: Ishak Khamis

Tarikh
(Date)

: 8/6/98

PENGHARGAAN

Terima kasih tidak terhingga kepada semua yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi sumbangan dan bantuan untuk menyempurnakan program sarjana termasuk tesis saya ini, dan seterusnya memperkayakan ilmu dan pengetahuan saya.

Walaupun saya ingin menyenaraikan kesemua mereka yang telah membantu saya, saya hanya dapat menamakan sebahagian daripada mereka di sini. Pertama saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia, khususnya Institut Amminudin Baki kerana menawarkan saya tempat dan biasiswa untuk melanjutkan pengajian ke peringkat sarjana. Terima kasih khusus kepada Pengarah IAB Dr. Ibrahim Bajunid yang telah memungkinkan kami mendapat peluang sebegini.

Terima kasih juga kepada Guru Kanan Mata Pelajaran yang mengambil bahagian dalam kajian ini, Pengetua-pengetua, dan Pegawai-pegawai di Jabatan Pendidikan Sabah. Saya telah banyak belajar daripada mereka, lebih daripada yang saya jangkakan. Segala kerjasamamu tetap ku kenang.

Terima kasih tidak terhingga kepada penyelia saya Cikgu Ishak Khamis, di atas segala nasihat, tunjukajar dan semangat yang diberikan di dalam menyiapkan kajian ini. Begitu juga buat Dekan Sekolah Siswazah Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid yang telah memberi dorongan dan perangsang bagi menamatkan pengajian dalam program ini.

Buat Dr. Rajendran Nagappan, terima kasih diucapkan di atas teguran dan nasihat di dalam banyak perkara sepanjang tempoh pengajian ini. Begitu juga buat, Govindasamy Kolendai, Willis Kassim dan semua adik beradik saya yang telah banyak membantu saya. Tidak dilupakan juga buat ibubapa mentua Molubi Bungkalu dan Liah Sumal yang banyak menghulurkan bantuan dari segi doa dan harapan

Terima kasih khusus buat isteriku tersayang Sonioi Molubi yang memahami dan merestui pengorbanan ini serta menjadi pendorong utama di dalam mengejar cita-citaku ini. Juga buat anak-anakku tercinta Jaynier Jayson, Sherwinnerlyn dan Jayvier Jayson, semoga lebih memahami nilai kepentingan ilmu bagi menghadapi hari-hari akan datang yang semakin mencabar. Semoga dirimu menjadi anak-anak yang cintakan ilmu dan setia kepada Tuhan.

Ahkir sekali penghargaan khusus buat ibu Thanavalli dan terutama kepada ayah Muniandi yang tidak berada untuk melihat kejayaanku ini, tetapi sentiasa di sana untuk mendorong.

"Words may fail me if I attempt to explain"

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan tesis ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik, mestilah mendapat kebenaran dari penyelia saya, atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran boleh diperolehi, daripada Dekan Sekolah Siswazah, UUM.

Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberi dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada:

**Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 - Sintok,
Kedah Darul Aman**

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk memperolehi pengetahuan mengenai jenis dan skop tugas yang dilakukan oleh Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) di Pantai Barat Selatan, Negeri Sabah (PBS). Secara khusus kajian ini bertujuan untuk menentukan (1) jenis dan skop sebenar tugas-tugas yang kerap dilakukan oleh GKMP; (2) masa atau usaha yang diuntukkan untuk lima kategori tugas utama iaitu, Pengajaran, Pentadbiran, Kurikulum, Kokurikulum dan Bimbingan Informal; (3) masalah-masalah yang dihadapi oleh GKMP; (4) kewujudan sebarang perbezaan dalam tugas-tugas GKMP oleh faktor-faktor seperti jenis sekolah, iklim pentadbiran sekolah, gelagat kepimpinan dan pengalaman sebagai GKMP.

Empat puluh tiga GKMP telah memberi respon kepada soal selidik (*survey*) - iaitu kaedah yang digunakan untuk mengumpul data kajian ini. Taburan frekuensi dan peratus telah diperolehi dan dipersembahkan dalam bentuk jadual. Analisis Ujian-t dan Khi-Kuasadua digunakan untuk menguji signifikansi perkaitan antara pemboleh ubah.

Dapatan kajian menunjukkan majoriti GKMP di PBS adalah dari golongan guru-guru yang muda dan kurang berpengalaman sebagai guru. Tugas sebagai pengajar muncul sebagai bidang tanggungjawab yang terutama. Mereka memperuntukkan lebih dari 30 peratus dari masa mereka di sekolah untuk tugas pengajaran. Di samping itu GKMP juga melakukan tugas-tugas kurikulum, pentadbiran, kokurikulum dan bimbingan tidak formal. Adalah didapati GKMP selain daripada melakukan beberapa tugas kurikulum dan pentadbiran secara kerap, memperuntukkan kurang dari 40 peratus masa mereka di sekolah untuk tugas-tugas ini. Sementara itu untuk tugas-tugas kokurikulum dan bimbingan tidak formal, GKMP bukan sahaja memperuntukkan peratusan masa yang sedikit, tetapi juga sangat kurang melakukan tugas-tugas dalam kategori ini secara kerap. Seterusnya GKMP telah menyatakan keinginan untuk memberikan lebih banyak masa untuk tugas kurikulum dan pentadbiran.

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jenis dan skop tugas yang dilakukan oleh GKMP dengan faktor-faktor seperti jenis sekolah, iklim pentadbiran, ciri kepimpinan GKMP dan bilangan tahun / pengalaman sebagai GKMP.

Masalah-masalah yang dihadapi oleh GKMP semasa menjalankan tugasnya adalah termasuk masalah kerjasama dari guru-guru, kekurangan sokongan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dan kekecewaan akibat kurang pengiktirafan. Kajian ini mencadangkan supaya kajian seterusnya dilakukan dalam aspek kemudahan latihan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi jenis dan skop tugas GKMP.

ABSTRACT

The purpose of this study was to obtain an insight into the nature and scope of duties performed by GKMP in secondary schools in West Coast of Sabah. Specifically the study aimed to investigate: (1) the exact nature and range of the duties performed frequently by GKMP; (2) the time / effort devoted to the five main categories of duties (teaching, administration, curriculum, cocurriculum and informal counseling) by GKMP; (3) the problems encountered by GKMP; and (4) the existence of discernible differences in duties performed by GKMP based on factors such as type of school, administrative climate of school, leadership behavior of GKMP, and years of experience as GKMP.

Forty three GKMP responded to the survey questionnaire - the method employed to collect the data for the study. Frequency distribution and percentage were obtained and presented in the form of tables. T-test and Chi-Square analyses were employed to test the significance of the associations.

The findings indicate that majority of the GKMP in PBS are young and inexperienced teachers. Teaching emerged as the most important responsibility area. They devoted more than thirty percent of their time in the school to teaching. Besides teaching the GKMP also performed curriculum, administrative, cocurriculum and informal counseling duties. It was found that the GKMP, in addition to frequently performing a wide range of curriculum and administrative duties, devoted less than forty percent of their time in accomplishing these duties. The GKMP, on the other hand, did not only devote less time to the cocurriculum and informal counseling duties, but they performed very few duties frequently in these areas. In addition, they did indicate that they would like to devote more time to professional and informal counseling duties.

Problems GKMP stated they encountered in discharging their duties, included problems of teachers' cooperation, lack of competence to accomplish their duties, and personal frustrations due to lack of recognition.

The study recommends that further research be conducted in the areas of training facilities, and other factors influencing the nature and scope of duties for GKMP in secondary schools.

KANDUNGAN

Pekara

Mukasurat

PENGHARGAAN	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
DAFTAR JADUAL	viii
DAFTAR RAJAH	x

BAB 1 : PENGENALAN

1.1 Latar belakang	1
1.2 Latar belakang Masalah	3
1.3 Pernyataan Masalah	5
1.4 Objektif Kajian	7
1.5 Persoalan Kajian	8
1.6 Hipotesis Kajian	9
1.7 Definisi Konsep	9
1.8 Batasan Kajian	11
1.9 Kepentingan Kajian	12

BAB 2 : SOROTON LITERATUR

2.1 Kekaburan dan kepelbagaian dalam peranan GKMP di sekolah-sekolah menengah	14
2.2 Kategori tugas GKMP	26
2.3 Iklim pentadbiran sekolah	29
2.4 Program latihan untuk GKMP	36

BAB 3 : METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1 Lokasi kajian	47
3.2 Responden kajian / populasi	49
3.3 Alat / Instrumen kajian	50
3.4 Pengumpulan data	54
3.5 Analisa data	55

BAB 4 : ANALISA DATA

4.1 Latar belakang GKMP	56
4.2 Tugas sebagai pengajar	61
4.3 Tugas Pentadbiran, Kurikulum, Kokurikulum dan Bimbingan Informal yang kerap dilakukan oleh GKMP	64
4.4 Perbezaan peruntukan masa yang diberikan kepada 5 kategori tugas: Pengajaran, Pentadbiran, Kurikulum, Kokurikulum dan Bimbingan Informal	74
4.5 Perbezaan dari segi sumbangan GKMP terhadap bidang tugas utama	79
4.6 Variasi tugas dan faktor-faktor berkaitan	85
4.7 Keperluan senarai/deskripsi tugas untuk GKMP	89
4.8 Masalah yang dihadapi oleh GKMP	91
4.9 Keperluan latihan untuk GKMP	92

BAB 5 : PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Dapatan kajian	94
5.2 Rumusan kajian	98
5.3 Cadangan	99
5.4 Cadangan kajian akan datang	101

RUJUKAN	102
---------	-----

LAMPIRAN I hingga IX	106
----------------------	-----

BIODATA PENYELIDIK	126
--------------------	-----

DAFTAR JADUAL

<i>Ms.</i>	<i>Jadual</i>	<i>Tajuk</i>
1	Jadual 1.1:	Hierarki Pentadbiran Pendidikan Di Malaysia
49	Jadual 3.1 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan kedudukan sekolah (luar bandar, bandar kecil dan bandar besar)
50	Jadual 3.2 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan jenis sekolah (ada atau tiada tingkatan 6)
52	Jadual 3.3 :	Kebolehpercayaan dan kesahan soal selidik
57	Jadual 4.1 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan jantina
57	Jadual 4.2 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan umur
58	Jadual 4.3 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan pengalaman sebagai guru sebelum menjadi GKMP
59	Jadual 4.4 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan pengalaman sebagai GKMP
60	Jadual 4.5 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan penerimaan Elaun Tanggungjawab
60	Jadual 4.6 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan kemudahan bilik khas untuk GKMP
61	Jadual 4.7 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan peranan sebagai Guru Tingkatan.
62	Jadual 4.8 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan mata pelajaran yang diajar
63	Jadual 4.9 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan jumlah waktu mengajar seminggu
64	Jadual 4.10 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan peranan mereka sebagai penyelia permainan atau olahraga dan persatuan atau kelab
67	Jadual 4.11 :	Tugas Pentadbiran yang dilakukan oleh GKMP mengikut urutan menurun
69	Jadual 4.12 :	Tugas Pengurusan Kurikulum yang dilakukan oleh GKMP mengikut urutan menurun

<i>Ms.</i>	<i>Jadual</i>	<i>Tajuk</i>
71	Jadual 4.13 :	Tugas Pengurusan Kokurikulum yang dilakukan oleh GKMP mengikut urutan menurun
72	Jadual 4.14 :	Tugas Bimbingan Informal yang dilakukan oleh GKMP mengikut urutan menurun
73	Jadual 4.15 :	Bilangan item tugas daripada setiap kategori tugas khusus yang kerap dilakukan oleh GKMP
76	Jadual 4.16 :	Respon GKMP terhadap peratusan masa/usaha di sekolah yang sebenarnya diuntukkan kepada tiap kategori tugas
78	Jadual 4.17 :	Respon GKMP terhadap peratusan masa/usaha di sekolah yang ingin diuntukkan kepada tiap kategori tugas
81	Jadual 4.18 :	Tanggungjawab utama GKMP - Sumbangan sekarang
83	Jadual 4.19 :	Tanggungjawab utama GKMP - Sumbangan yang suka diberi
86	Jadual 4.20 :	Hasil Ujian-t dua hujung berdasarkan jenis sekolah
87	Jadual 4.21 :	Hasil Ujian-t dua hujung berdasarkan pengalaman sebagai GKMP
87	Jadual 4.22 :	Kategori skor iklim pertadbiran mengikut persepsi GKMP
88	Jadual 4.23 :	Hasil Ujian-t dua hujung berdasarkan iklim pentadbiran
88	Jadual 4.24 :	Kategori skor ciri kepimpinan GKMP
89	Jadual 4.25 :	Hasil Ujian-t dua hujung berdasarkan ciri kepimpinan GKMP
90	Jadual 4.26 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan persepsi terhadap senarai tugas khas
91	Jadual 4.27 :	Taburan frekuensi dan peratus GKMP berdasarkan masalah yang dihadapi mengikut urutan menurun
93	Jadual 4.28 :	Taburan frekuensi dan peratus kursus atau latihan pengurusan yang dihadiri oleh GKMP

DAFTAR RAJAH

<i>Ms.</i>	<i>Rajah</i>	<i>Tajuk</i>
4	Rajah 1.1 :	Carta Organisasi Guru-guru Kanan Di Sekolah Menengah Gred A
106	Rajah 1.2 :	Satu model Organisasi Pentadbiran Sekolah Menengah Gred A
65	Rajah 4.1 :	Penyatuan markat Skala Likert
73	Rajah 4.2 :	Carta Pie menunjukkan pembahagian tugas khusus yang kerap dilakukan oleh GKMP
79	Rajah 4.3 :	Carta Histogram perbezaan min peratus masa yang telah diberi dan suka diberi ke atas tiap kateogri tugas
84	Rajah 4.4 :	Carta Bar menunjukkan tertib dan perbezaan skor di antara sumbangan sekarang dan sumbangan yang suka diberi kepada tiap bidang tanggungjawab A hingga F.

BAB 1: PENGENALAN

1.1 LATAR BELAKANG

Struktur dan organisasi pentadbiran pendidikan di Malaysia dibentuk berdasarkan kepada sistem politik dan pentadbiran negara. Sistem pendidikan di Malaysia merupakan sistem pendidikan berpusat, dengan itu struktur pentadbiran pendidikan juga berpusat dan mempunyai empat peringkat dalam hierarki organisasi pentadbiran, yakni, peringkat persekutuan, peringkat negeri, peringkat daerah, dan peringkat sekolah (Sila rujuk Jadual 1.1).

Jadual 1.1: Hierarki Pentadbiran Pendidikan Di Malaysia.

Peringkat	Organisasi	Pemimpin
Persekutuan	Kementerian Pendidikan	Menteri Pendidikan
Negeri	Jabatan Pendidikan Negeri	Pengarah Pendidikan Negeri
Daerah	Pejabat Pendidikan Daerah *	Pegawai Pendidikan Daerah
Sekolah	Sekolah	Pengetua/Guru Besar

Sumber: Ramaiah, 1992

* - Di negeri Sabah, unit pentadbiran pendidikan daerah adalah berbeza kerana faktor geografi. Kesukaran perhubungan, taburan penduduk yang berselerak, dan keluasan kawasan pentadbiran, Jabatan Pendidikan Negeri Sabah mempunyai unit pentadbiran bahagian.

Wujudnya amalan pentadbiran berpusat ini dipengaruhi oleh berbagai-bagai faktor sejarah, geografi, ekonomi, sosial, politik dan faktor pendidikan sendiri. Memandangkan penduduk Malaysia yang berbilang kaum, agama, bahasa dan budaya,

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Abdul Rahman bin Arshad, Role of School Administration for More Effective Education, Jernal Persidangan Kebangsaan Pengetua Sekolah-sekolah Menengah Davis, M.J. (1974), Secondary School Administration, A Management Approach. Pergamon Press, Oxford, 1974.
- Acheson, K.A and Smith, S.C., It Is Time for Principals to Share the Responsibility for Instructional Leadership with Other, Oregon School Study Council, University Of Oregon, Feb. 1986. OSSV Bulletin series.
- Barry, C.H. and Tye, F., Running a School, Temple Smith, London, 1975.
- Bass, B. M., Leadership, Psychology and Organizational Behavior, New York, Harper and Row, 1960.
- Basset, G.W. Crane, A.R., and Walker, W.G., Headmasters for Better Schools, Second Edition. St. Lucia, University of Queensland Press, 1974.
- Boles, H. W., Educational Leadership and Accountability, Kertas yang disampaikan dalam Sixth National Conference of the Australian Council for Educational Administration, Perth, August, 1979.
- Chang Hock Seong, The Role and Characteristics of Senior Assistants as Perceived by Secondary School Teachers, Dissertation for B.Ed., 1969.
- Coleman, J.S., Differences Between Experiential and Classroom Learning, dalam Ramaiah, A.I. *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Hadapan*, Petaling Jaya, IBS Buku Sdn. Bhd., 1992.
- Crow, L.D. dan Crow, M.A., Psikologi Pendidikan Untuk Perguruan, (Terjemahan Habibab Bt. Elias). Kuala Lumpur, DBP, 1983.
- De Bevoise, W., Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader, Educational; Leadership 41, 5, Feb 1984.
- Dorall, S.M., Duties and Responsibilities of Senior Assistant Teachers (or Supervisors) in Primary Schools, Journal Kementerian Pendidikan Pelajaran Malaysia Keluaran 30, Jilid XI, April, 1968.
- Ernest Dale, Organisation, American Management Association, 1967.
- Eliot D. Chapple and Larnard R. Sayles, The Measure of Management Designing Organisations for Human Effectiveness, New York, The Macmillan Co, 1961.
- Fiedlesr, F.D.A., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York, 1967.
- _____, The Contingency Model and the Dynamics of Leadership Process, Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 11, 1973.

- Fielding, G. D., and Schalock, H.D., Promoting the Professional Development of Teachers and Administrators, Eugene, OR: Center for Educational Policy and Management, University of Oregon, 1986.
- Edmonds, E.L., The First Headship, Oxford: Basil Blackwell, 1968.
- Ferguson, Donald G., Pupil Personnel Services, Six Edition. New York: Center for Applied Research in Education, 1968.
- Griffin, G., Introduction: The Work of Staff Development, dalam Ramaiah, AI. *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Hadapan*, Petaling Jaya, IBS Buku Sdn. Bhd., 1992.
- Griffith, D.E., Administrative Theory, New York: Appleton Century-Croft, 1959.
- Goldman S., The School Principal, The Library of Educations, The Center for Applied Research in Education, Inc., New York, 1966.
- Goodwin, F.J., The Art of the Headmaster, Ward Lock Educational, 1968.
- Grace, Gerald R., Role Conflict and the Teacher, Routledge & Kegan Paul, London & Boston, 1972.
- Gregg, R.T. The Administrative Process, in Ronald F. Campbell and Russell T. Gregg (eds.), Administrative Behaviour in Education, New York, 1957.
- Habsah Ismail, Guru dan Autoriti Implikasi Terhadap Pendidikan, Jurnal Guru Ka arah Pembinaan Budaya Ilmu. Keluaran 6, Mei, 1994.
- Harchand Singh Thandi, Some Aspects of Teachers' Perceptions of Principals' Administrative Behavior in Selected Primary Schools in Johore, M.Ed Thesis, University Malaya, 1972.
- Henry Ben M., In-service Education for Staff Development, Newton, Massachusetts, Allyn and Bacon Inc, 1985.
- Howey, A.K. and Vaughan, J.C., Current Patterns of Staff Development, dalam Ramaiah, AI. *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Hadapan*, Petaling Jaya, IBS Buku Sdn. Bhd., 1992.
- Hussein bin Ahmad, Perkembangan Staf Di Sekolah: Bentuk dan Cara Perlaksanaannya, Jurnal Pengurusan Pendidikan, IAB, Kementerian Pendidikan Jilid 1, Bil.2, Jun 1991.
- Jones, P.J., Case Study: A matter of Leadership, dalam Jones, P.J. (eds) *Readings and Cases in Educational Administration*, School of Management, Wait, Perth, 1981.
- Kamaruddin Kachar, Pentadbiran Pendidikan di Malaysia, Kertas Kerja dalam Jurnal PKPSM, 1983.
- Keefe, J. and John Jenkins, (eds.), Intructional Leadership Handbook, Reston, Virginia: National Association of Secondary School Prinsipals, 1984.

- King, Ronald, The Head Teacher and His Authority. In Headship in the 1970's, Bryan Allen (Ed.) London: Basil Blackwell, 1968.
- Koopman, Miel and Misner, Democracy in School Administration, London & Boston, 1943.
- Lee Pau Wing, Fungsi dan Peranan Ketua Panitia Mata Pelajaran, Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, Keluaran 76, Jilid 36, Jun 1992.
- Lauhery, Wayne, W., Expedience or Vision in the Assigment of Assistant Principal's Duties, Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, 1968.
- Mc Millon, J.J., and Schumacher, S., Research In Education : A Conceptual Introduction, 3 rd ed., Harper Collins, College Publishers, 1993.
- Melnick, S.A., and Gable, R.K., Self Perceived Need For Staff Development Training : Are We Really Getting Better As We Get Older?, Education Research Quarterly, 13(A), 17-26.
- Mohd. Majid Katong, Kaedah Penyelidikan Pendidikan, Kuala Lumpur, DBP, 1994.
- Moore, Harold E., The Administration of Public School Personnel, Fourth Edition. New York: Center for Applied Research in Education, 1968.
- Mukherjee, G.H., The Principal's Staff Leadership Role – A Survey of Principal and Teacher Expectations in Selected Petaling Jaya and Kuala Lumpur Schools, M.Ed. Thesis, University of Malaya, 1970.
- Nelson C. Dometrius, Social Statistics Using SPSS, New York, Harper Collins Publisher, 1992.
- Peter, T.J., and Waterman, R.H., In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Warner Books, 1984.
- Peterson, R., Managing Successful Learning A Practical Guide to Teacher and Trainers, New York, Warner Books, 1992.
- Prestwood, E.L., The High School Principal and Staff Work Together, Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, New York, 1957.
- Rahimah Hj. Ahmad & Mohd. Yaacob Mat Nong, Tingkah laku Kepimpinan dan Amalan Profesionalisme di kalangan Pentadbir Pendidikan di Malaysia: Satu Tinjauan Bahan Kajian, Kertas Kerja yang Dibentangkan dalam Konvesyen Nasional Keenam Mengenai Pendidikan, Sep. 1988.
- Ramaiah, A.I., Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Hadapan, Petaling Jaya, IBS Buku Sdn. Bhd., 1992.
- Rapport, R. and Rapport, R.N., Leisure and the Family Life Cycle, London, Routledge and Kegan Paul, 1975.
- Rogers, V., Talbot, C and Cosgrove, E., Excellence: Some Lessons from America's Best Run Companies, dalam Educational Leadership, Feb. 1984.

- Rosemary Stewart, Hakikat Organisasi (Terjemahan), Kuala Lumpur, DBP, 1985.
- Rubin, L.J., Frontier in School Leadership, Rand McNally and Company, Chicago, 1970.
- Schofield, T., The Creation of a Good Comprehensive School, A Report to the City of Manchester Education Committee, 1980.
- Shertzer, B. dan Stone, S.C., Fundamental of Guidance, dalam Tang Chee Yee, *Bimbingan dan kaunseling: Perkhidmatan, Prosedur dan Kemahiran*, Kuala Lumpur, Kumpulan Budiman Sdn. Bhd., 1987.
- Shuster, A.H. and W.F. Wetzler, Leadership in Elementary Administrations and Supervision, Houghton Mifflin Co. Boston, 1958.
- Stodgill, R.M., Handbook of Leadership, The Free Press, New York, 1974.
- Tai Yoon Choog, Senior Assistants' Perception of Their Functions and Characteristics in Secondary Schools in Kuala Lumpur and Petaling Jaya, Dissertation for B.Ed, University of Malaya., 1969.
- Teary, G. R., Principles of Management, 3rd Edition Homewood, Illinois, 1960.
- Yap Teong Hoon dan James Fernandez, Guru Besar dan Pentadbiran Sekolah, Jurnal Kementerian Pelajaran Malaysia, Keluaran 66, Jilid XXIX, Jun 1985.
- Weiss, G.A.W., The Duties of the Secondary School Vice Principal, The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, December. 1953.
- Wood, F. H. and Thompson, S.R., Guidelines for Better Staff Development, Educational Leadership, Feb. 1980.
- Wynn, Richard D., Organisation of Public Schools, Third Edition, New York: Center for Applied Research in Education, 1968.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Pengurusan Sekolah yang Efektif, Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, Keluaran 72, Jilid XXXIII, Disember 1989.